

## 今後の公務員給与の在り方に関する有識者意見交換（第8回） 議事要旨

1. 日 時 令和5年6月19日（月）9:00～11:00
2. 会 場 人事院第二特別会議室
3. 出席者 諸星 直史 花王株式会社 人財戦略部門組織企画部長  
人見 泰正 カルビー株式会社 人事・総務本部長  
石井 信江 " 人事・総務本部戦略総務部長  
兼 全員活躍推進室長  
常森 賢行 株式会社三菱UFJ銀行 執行役員・人事部長  
下津 健生 " 人事部企画グループ次長  
(五十音順)

### 4. 議事次第

- (1) 給与局長挨拶
- (2) 出席者紹介
- (3) 事務局からの資料等の説明
- (4) 意見交換

### 5. 意見交換の概要

- ① 出席者から大要以下のような取組の紹介がなされた。

#### <花王株式会社>

(概要)

- 報酬体系については、管理職層も非管理職層も共通で役割等級制度をベースに外部市場の水準を参照しながら、等級ごとに管理水準を決定している。上位等級ほど、報酬に占める賞与（＝事業業績や個人業績によって変動）の比率が上昇する設計。
- 手当制度については、職務関連手当のほか、扶養家族（配偶者や子供）がいる場合に支給される家族手当と、居住する地域や年齢等に応じて支給される住宅手当が存在。これらの生活関連手当は、環境が変化する中で今後の見直しも検討。
- 在宅勤務制度は、2021年度に育児・介護等の利用事由及び回数制限を撤廃（ただし上限は部門ごとに設定）する見直しを実施。在宅勤務の増加に伴い、通勤補助の見直し（定期代を支給→実費精算）を行うとともに、自らの働き方に応じた工夫やチャレンジを支援するため「働き方チャレンジ手当」（毎月定額）を新設し全社員に支給。その他、常時リモート勤務が可能な遠隔地勤務制度等も導入。

(背景・考え方)

- 役割や成果をベースにした処遇や人事制度を推進、「人財（能力適性）」、「職務（役割）」、「成果（報酬）」がバランスよく連携する各施策を通じて組織と社員の

成長を目指す。2030年度を見据えた経営戦略（K25）の一つである「社員活力の最大化」を図るため、多様な人財にも働きやすい環境整備や、業務特性に応じた最適な働き方の促進の観点から、2021年度に大きく制度を見直し、フレキシブルワークを実現。在宅時のコスト補助への要望等様々意見が出たが、「働き方チャレンジ手当」は、働き方に応じて発生するコストを補填する手当ではなく、様々な職種とのバランスも考慮し、用途を敢えて限定しない手当で措置。

## ＜カルビー株式会社＞

（概要）

- 全ての手当を既に廃止。
- 在宅勤務制度は2017年度にモバイルワーク制度として、回数制限等は全て撤廃、対象者についても自律的な働き方ができる者であれば上長の許可の下で可能に。（この時点では働き方の選択肢に止まり、真の働き方改革へのツールに向けた課題も存在。）
- コロナ禍を経て、2020年度から、オフィス勤務者にモバイルワークの標準化とフルフレックス導入、単身赴任の廃止、通勤手当の支給停止（定期代を支給→実費支給（上限あり））及び「モバイルワーク手当」（一時金）の支給を柱とする制度の見直し（Calbee New Workstyle）を実施。その後もシェアオフィスの利用等、モバイルワーク環境の整備に取り組む。

（背景・考え方）

- 1990年代前半の早い段階から新しい働き方への取組に着手。自立的・主体的、計画的・効率的、高い生産性、創造的で高い付加価値を生み出すということを一貫したトップメッセージに。特徴的なカルチャーとして、ペーパーレスとモバイル環境の整備にも重点的に取組。働き方改革については、2度のオフィス移転による職場環境のリニューアルを機に、段階的に推進。

## ＜株式会社三菱UFJ銀行＞

（概要）

- 給与体系については、コース・資格ごとの「資格給」及び職責に基づく職務等級ごとの「職務給」で構成。職務重視の観点から、年功序列的な要素のある資格給よりも、職務で評価する「職務給」の比率を従来よりも大きく引上げ。上位の資格ほど給与全体に占める賞与構成比率が上がり、メリハリの効いた報酬運営、年功序列運用の低減を実現。
- 従来型の福利厚生や手当制度（単身赴任手当、家賃補助等）については現在見直しを検討中。
- 在宅勤務制度を含めた多様な働き方については、「業務に応じて自律的に働く」「チームワークを大事にする」といった勤務をする上での大切な考え方をガイドラインとして掲げ、対面も重要であるとのメッセージを打ち出した上で、あとは

顧客部門・各部の運用に任せている。

- 今後、コース区分を廃止し、「プロフェッショナル職」の新設や、高度な専門性を活かして働く資格「E x」の新設などを内容とする人事制度改定を予定。その他、人的資本・エンゲージメント拡充に向けて、全員がプロフェッショナルを目指す環境の構築、キャリア採用も含めた採用の強化、プロ人材の活用、キャリア延伸への取組など、多方面から施策を展開。

(背景・考え方)

- 「成長と挑戦を後押し」「昇格から登用へ」をコンセプトに、従業員一人ひとりが「真のプロフェッショナル」として、変革に挑戦する人材へと変化することを促すため、2019年度から人事制度を改定。実力本位の登用や職務での処遇を徹底するため、評価制度や処遇体系等を見直し。今後の人事制度の改定では、多様なキャリア観、働き方に合わせた柔軟性を確保するため、自律的な能力開発・キャリア形成、成長と挑戦を促し、人的資本経営の好循環に繋げることを目指す（現在従業員組合と協議中）。

**② 上記①の紹介の後、以下のような事項について事務局との間で意見交換・質疑応答が行われた。**

- 既存の処遇制度を変革していくプロセスにおける課題や工夫
- 様々な取組を行う中で増加する管理職の負担へのケアやフォローの方法
- 本社の人事部門と現場の人事部門間との役割・機能分担
- 組織の活性化、社員のエンゲージメントを高めるための関連施策
- ライフイベントに合わせた両立支援策
- 転勤への忌避感が高まる中での転勤への配慮や対応
- 柔軟な働き方を推進していく上で、職種等の違いにより柔軟な働き方ができない社員への対応、バランスの取り方

以 上